



# Der unbekannte Lerntransfer-Turbo: Aktives Rückfallmanagement

*Autor: Prof. Dr. Axel Koch*

## REDAKTION

Siepmann Media  
Zum Dorfe 28  
27628 Hagen im Bremischen

Telefon: 0 47 46 / 72 68 85  
Telefax: 0 47 46 / 72 68 87  
eMail: redaktion@elearning-journal.de  
URL: www.elearning-journal.de

Herausgeber:  
Frank Siepmann

## AUTOREN

Prof. Dr. Axel Koch

## WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG



IFBB - Institut für Betriebliche Bildung GmbH

ISBN: 978-3-947372-21-8

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Dateien sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Titelgestaltung: Tobias Fokken, Siepmann Media  
Gestaltung und Satz: Tobias Fokken, Siepmann Media

Verwendete Grafiken:

@Sasun Bughdaryan - stock.adobe.com, @freshidea - stock.adobe.com, ktsimage - iStock, @EtiAmos - stock.adobe.com, - stock.adobe.com, @dlyastokiv - stock.adobe.com, @snyGGG - stock.adobe.com, @magele-picture - stock.adobe.com, @endstern - stock.adobe.com, @Sashkin - stock.adobe.com, @melita - stock.adobe.com, @lovelyday12 - stock.adobe.com, Julia Walker

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich durch das Urheberrechtsgesetz gestattet ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Copyright © 2022 Siepmann Media  
Alle Rechte vorbehalten.

## Aktives Rückfallmanagement fördert den Lerntransfer

Die Betriebliche Aus- und Weiterbildung in Unternehmen ermöglicht, auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation, die vielfältige Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen - zahlreiche Unternehmen bieten mittlerweile eine große Bandbreite an Weiterbildungsthemen an, die die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen mit den strategischen Zielen des Unternehmens verbinden. In diesem Zusammenhang zeichnet sich insbesondere ein großes Interesse an Soft Skills Schulungen ab, in denen grundlegende Schlüsselkompetenzen aus den Bereichen Persönlichkeit, Sozialverhalten und Methodik vertieft und gefördert werden. Diese sind entscheidend für den persönlichen Erfolg der MitarbeiterInnen und tragen darüber hinaus maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.

### LernerInnen können Impulse nicht umsetzen

Ein Problem bei Soft Skills Schulungen besteht allerdings in dem mangelnden Lerntransfer, so Prof. Dr. Axel Koch. Die LernerInnen werden bei der konkreten Veränderungsarbeit allein gelassen: In Schulungen nehmen sie die vermittelten Impulse zunächst motiviert auf und sind fest entschlossen, diese in ihren Alltag zu etablieren und alte Verhaltensweisen zu durchbrechen. Doch im Anschluss erfahren sie keine weitere Unterstützung in der Entwicklung neuer Denk- und Verhaltensweisen und fallen so leicht wieder in alte Gewohnheiten zurück. Dieses Verhalten lässt sich nicht allein auf mangelnde Selbstdisziplin oder Motivation zurückführen, sondern vielmehr darauf, dass den LernerInnen die nötigen Skills fehlen, um den Lerntransfer eigenständig meistern können. Es braucht also ein Tool, das den Lerntransfer in Soft Skills Schulungen fördert und die LernerInnen dabei unterstützt, die gelernten Impulse aktiv in den Alltag einzubinden und zugleich nachhaltig beizubehalten.

### Rückfallplan hilft bei der nachhaltigen Etablierung neuer Verhaltensweisen

Vor diesem Hintergrund stellt Prof. Dr. Axel Koch in diesem Whitepaper die wissenschaft-

lich fundierte und praxiserprobte Technik des Aktiven Rückfallmanagements vor: Diese unterstützt LernerInnen mithilfe eines konkreten, individuellen Rückfallplans dabei, in wenigen Wochen neue Muster und Verhaltensweisen aktiv in ihren Alltag zu etablieren und den Rückfall in alte Gewohnheiten zu vermeiden. Prof. Dr. Koch weist über 25-jährige Erfahrungen als Trainer & Coach auf; seit 2009 forscht er zudem im Feld der persönlichen Veränderungsprozesse sowie der nachhaltigen Personalentwicklung. Darüber hinaus ist Axel Koch als Fachautor erfolgreich und veröffentlichte unter seinem Pseudonym Richard Gris bereits zahlreiche Bücher, unter anderem den erfolgreichen Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“. Mit seiner entwickelten Transferstärke-Methode® gewann er 2011 den Deutschen Weiterbildungspreis.

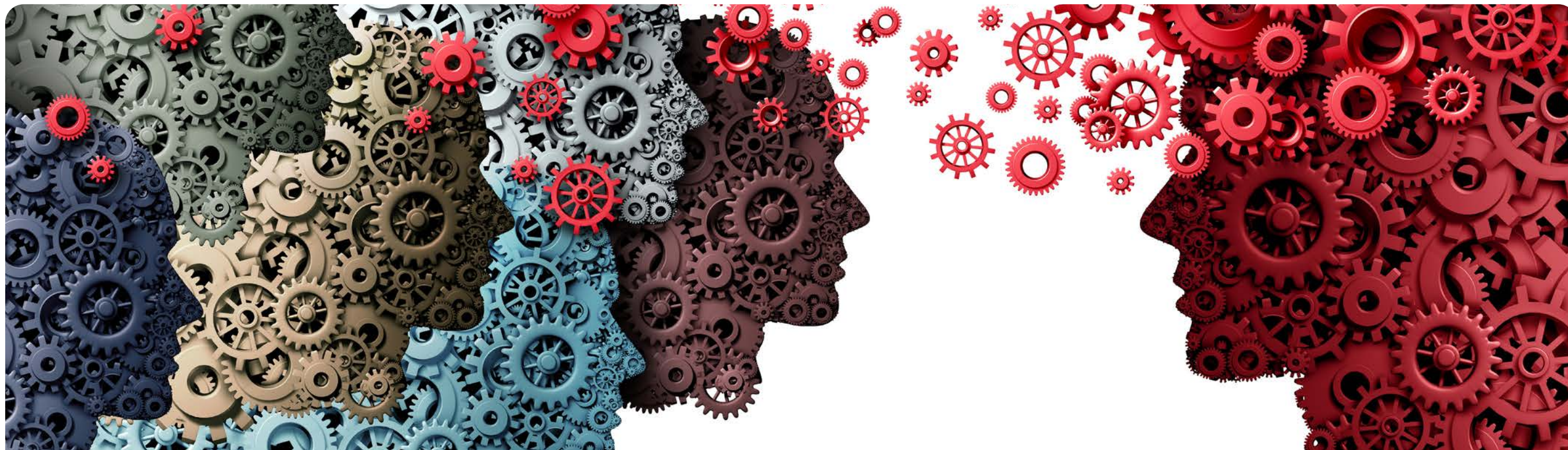
Als Experte für nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse hat Prof. Dr. Koch mit der Technik des Aktiven Rückfallmanagements ein Standardtool in Soft Skills Schulungen entwickelt, das LernerInnen aktiv dabei unterstützt, ihr Veränderungsziel nachhaltig und effizient zu erreichen. Das Konzept dieser bislang unbekannten Technik in Zusammenarbeit mit dem individuellen Rückfallplan erläutert Koch in dem folgenden Whitepaper. Ebenfalls identifiziert er typische Fehlerquellen, die zum Scheitern führen und motiviert auf diese Weise zu einer reflektierten Erprobung zur Förderung des Lerntransfers.

Mit freundlichen Grüßen  
aus Hagen im Bremischen



Frank Siepmann  
Institutleiter





## Mythos Motivation beim Lerntransfer

### Wieso Willenskraft allein nicht reicht und wie die Technik des Rückfallmanagements hilft

Ihre TeilnehmerInnen stehen auf den Stühlen. Standing Ovationen. Glückseligkeit und Motivation stehen in deren Augen geschrieben. Sie haben es als TrainerIn wieder mal geschafft. Ihre TeilnehmerInnen sind begeistert, was Sie bei Ihnen gelernt haben.

Ist es nicht dieser Kick, der viele TrainerInnen antreibt, mit Herzblut und Leidenschaft ihre Trainings durchzuführen? Jeden Morgen aufzustehen und Menschen in ihrer Entwicklung voranzubringen?

#### Auf jeden Fall!

Umso schmerzlicher ist es dann zu sehen, wie gute Impulse am Ende im Tagesgeschäft verpuffen. Oder gar zu hören „Das Training hat nichts gebracht.“ Das ist eine Qual für all die, die wahre Wirkung, Lerntransfer und nachhaltige Veränderung schaffen wollen.

Doch warum setzen die TeilnehmerInnen wenig oder gar nichts um? Wieso verändern sie nicht ihr Verhalten, obwohl sie es doch am Ende des Trainings für lohnens-

wert erachtet haben. Sie waren doch so begeistert und motiviert!

#### Die Antwort ist: Wir treffen die falschen Annahmen.

Veränderungspsychologisch betrachtet ist Motivation die Triebkraft, um überhaupt eine Veränderung anzugehen. Es braucht eine sehr hohe Entschlossenheit. Denn gerade Verhaltenslernen und Verhaltensänderungen bedeuten oftmals Schwerstarbeit. Es braucht Übung, Wiederholung und Feedback, um aus gewohnten Mustern herauszukommen.

Soweit so richtig. Doch das allein reicht nicht. Damit nachhaltige Veränderung und Lerntransfer gelingen, braucht es außerdem auch bestimmte Selbststeuerungsfertigkeiten und Einstellungen. Diese sind elementar, um nicht immer wieder in den alten Trott zu verfallen und trotz Rückschlägen am Ball zu bleiben. Denn die Veränderung von Gewohnheiten dauert Studien zufolge im Durchschnitt mindestens zwei Monate.

Das Problem ist nun, dass TeilnehmerInnen weder über solche Selbststeuerungsfertigkeiten und Einstellungen im Detail Bescheid wissen, geschweige denn diese mal gelernt haben. Vielmehr besteht die Vorstellung, jeder Erwachsene sei ein guter Selbstveränderer, wenn er nur will.

Auf diesem Glaubenssatz beruht in vielen Firmen die gesamte Fort- und Weiterbildung. Motivation und Wille sind danach bildungsentscheidend. Ein teurer Trugschluss.

Der folgende Beitrag bringt nun Licht ins Dunkel, wie TrainerInnen ihre TeilnehmerInnen grundsätzlich in ihrer Veränderungskompetenz stärken und den Lerntransfer bei einem speziellen Training sichern können. Es geht dabei um eine sehr gut beforschte Technik, die nur kaum einer kennt. Die aber richtig eingesetzt ein echter Lerntransferturbo ist.

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Impressum                                                                        | 2  |
| Vorwort                                                                          | 3  |
| Mythos Motivation beim Lerntransfer                                              | 4  |
| Kapitel 1<br>Das Problem des mangelnden Lerntransfers bei Soft Skills Schulungen | 6  |
| Kapitel 2<br>Nachhaltige Verhaltensänderung nie gelernt                          | 9  |
| Kapitel 3<br>Die Idee der Rückfallmanagement-Technik                             | 15 |
| Kapitel 4<br>Die Technik in Soft Skills Schulungen einbauen                      | 17 |
| Kapitel 5<br>Rückfallplan umsetzen:<br>Das 8-Wochen-Programm                     | 21 |
| Kapitel 6<br>Ein Beispiel aus der Praxis                                         | 21 |
| Kapitel 7<br>Typische Fehlerquellen                                              | 21 |
| Fazit                                                                            |    |
| Literaturverzeichnis                                                             | 23 |
| Glossar                                                                          | 25 |



## Der unbekannte Lerntransfer-Turbo: Aktives Rückfallmanagement

*Die Digitalisierung hat das Lernen in den Unternehmen verändert. Wer sich neues Wissen aneignen möchte, ist oft nur einen Mausklick davon entfernt. Digitale Formate erlauben Lernen jederzeit und an jedem Ort. Die Individualisierung des Lernens hat aufgrund der technischen Entwicklungen eine neue Dimension erreicht. Doch ein Problem ist geblieben: Der mangelnde Lerntransfer bei Soft Skills-Schulungen. TeilnehmerInnen tun sich schwer, bestehende Verhaltensweisen abzulegen und das Gelernte im Alltag umzusetzen. Trotz Motivation. Trotz guter Schulung. Nun gibt es eine Vielzahl von Tools, die helfen sollen, dass der Lerntransfer beim Verhaltenslernen funktioniert – doch eine Technik ist in der Praxis bislang unbekannt. Und das, obwohl sie sehr wirksam ist und viel Forschung dahintersteht: Die Technik des Aktiven Rückfallmanagements.*

### DER AUTOR



#### PROF. DR. AXEL KOCH

Axel Koch ist promovierter Diplom-Psychologe, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München). Er arbeitet seit über 25 Jahren als Trainer und Coach. Breite Bekanntheit hat er im Jahr 2008 durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslücke“ erlangt. *mehr zur Person auf dem rückseitigen Einband.*

### KAPITEL 1

## DAS PROBLEM DES MANGELNDEN LERNTRANSFERS BEI SOFT SKILLS-SCHULUNGEN

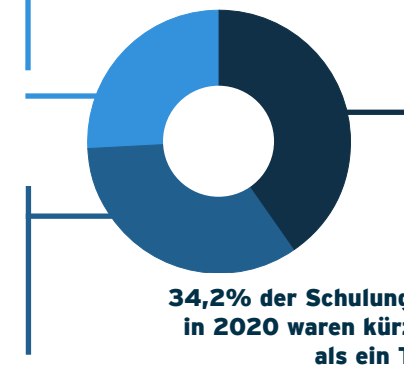
**S**elbstführung, Mitarbeiterführung, Teambuilding, Kommunikation, Konfliktmanagement oder auch Resilienz – das sind laut der managerSeminare-Trendstudie Weiterbildungsszene Deutschland 2021 die Top-Schulungsthemen in den Unternehmen. Befragt wurden hierzu 816 Trainer, Coaches und Weiterbildungsanbieter (Graf, 2021, S. 28). Soft Skills stehen also hoch im Kurs. Doch zugleich bedeutet die Entwicklung von Soft Skills eine anspruchsvolle Veränderungsarbeit für die TeilnehmerInnen. In der Hirnforschung ist gut untersucht, warum es Zeit und Energie braucht, um bestehende Denk- und Verhaltensmuster nachhaltig zu verändern. Hüther (2010, S. 62, 80) verweist darauf, dass Gewohnheiten „neuronale Verschaltungen“ darstellen. Anfangs sind es kleine „Ner-

venwege“, die sich durch Erfahrungen ausbilden. Je häufiger diese Verschaltungen aktiviert werden, umso fester etablieren sie sich. Es entstehen also „allmählich feste Straßen und schließlich sogar breite Autobahnen.“ Je früher im Leben solche Programmierungen entstehen, umso schwerer sind sie später auflösbar. Kurzum: Gewohnheiten zu verändern, ist ähnlich anspruchsvoll wie echte Autobahnen umzubauen. Es lässt sich nicht mal eben eine neue nervale Trasse bauen. Die Abbildung auf Seite 7 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Doch ungeachtet dieser Tatsache geht der Trend bei Schulungen klar zur Verkürzung der Trainingsdauer. Laut der eben erwähnten Studie waren zwei Drittel der Seminare und Trainings im Jahr

2020 nach maximal einem Tag beendet 34,2 Prozent der Schulungen waren kürzer als ein Tag. 29 Prozent dauerten einen Tag, 21,7 Prozent zwei Tage (Graf, 2021, S. 23)

21,7% der Schulung in 2020 dauerten zwei Tage



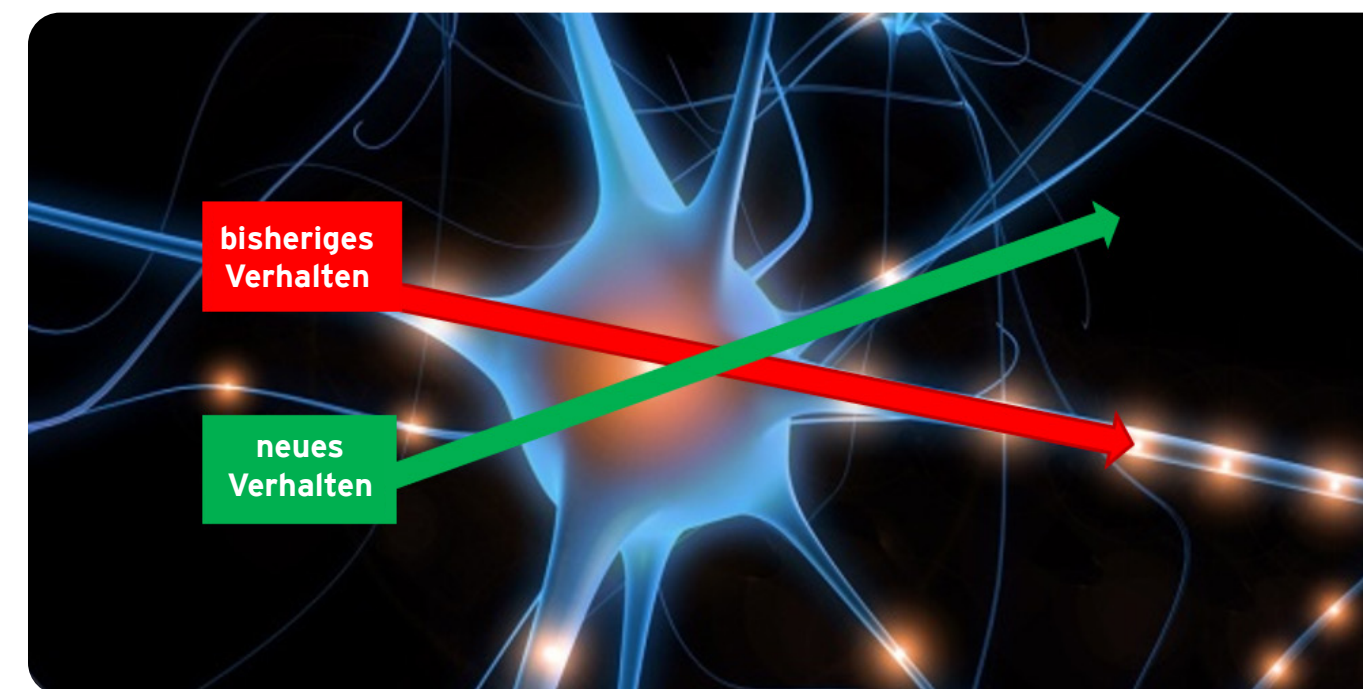
29% der Schulungen in 2020 dauerten einen Tag

**Darstellung der Trainingsdauer von Schulungen im Jahr 2020**

Das bedeutet, dass die TeilnehmerInnen zwar im besten Fall gute Impulse und Erkenntnisse durch die Trainings bekommen, aber an dem Punkt allein gelassen werden, wo die anspruchsvolle Veränderungsarbeit – sprich der Lerntransfer – beginnt. Denn das Problem bei Veränderungen ist nicht das Anfangen, sondern das Dran-

bleiben, bis endlich ein neues Verhalten etabliert ist. Das machen Prochaska, Norcross & DiClemente (1994) aufgrund ihrer Forschung in ihrem sechsstufigen Modell der Veränderungsphasen (Transtheoretical Model of Change) deutlich. Und damit entsteht ein vielzitiertes Problem in der Fort- und Weiterbildungspraxis: Das Problem des mangelnden Lerntransfers. Die TeilnehmerInnen scheitern daran, das Gelernte in der Praxis umzusetzen: Ein Problem, das bereits Baldwin und Ford (1988) vor über 30 Jahren thematisierten und das in den darauf folgenden Jahren durch verschiedenste Arbeiten immer wieder bestätigt wurde (z. B. Saks & Belcourt, 2006; Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Grossman & Salas, 2011; Saks, Salas & Lewis, 2014; Weinbauer, 2016). Gris (2008) spricht aus diesem Grund pointiert von einer „Weiterbildungslücke“. Denn die Unternehmen schulen zwar ihre MitarbeiterInnen, doch diese setzen kaum etwas davon um. Das investierte Geld ist also größtenteils umsonst.

Dieses Problem spiegelt sich auch in den Befunden der SCIL-Trendstudien wider: Über einen Zeitraum von rund 10 Jahren tauchte immer wieder unter den Top-3-Handlungsfeldern auf, Bildungsmaßnahmen transferförderlich zu gestalten. Im Rahmen der Studien wurden alle zwei Jahre rund 150 Bildungsverantwortliche



**Gewohnheiten sind Datenautobahnen im Gehirn.**

## KAPITEL 2

# Nachhaltige Verhaltensänderung nie gelernt

Dass der Lerntransfer nach Soft Skills-Schulungen trotz Motivation scheitert, lässt sich damit erklären, dass den TeilnehmerInnen die erforderlichen Selbststeuerungsfertigkeiten fehlen, die notwendig sind, eine nachhaltige Veränderung zu erzielen. Greif (2016) verweist auf Befunde in der Coaching-Forschung, wonach es im Durchschnitt 66 Tage dauert, bis sich neue Denk- und Verhaltensweisen ganz gut stabilisiert haben. Dabei schwankt diese Zahl je nach Person und Verhaltensgewohnheit mal nach oben, mal nach unten.

Im Rahmen der eigenen Forschung zum Thema Transferstärke wurden die Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten von Top-Umsetzern identifiziert. Insgesamt flossen 18 veränderungspsychologisch relevante Modelle aus der Motivations-, Therapie- und Lerntransferforschung in das an rund 2.500 Probanden faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell (z.B. Koch, 2018a) ein. Der Begriff „Transferstärke“ ist vor diesem Hintergrund definiert als persönliche Kom-

petenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in der Praxis umzusetzen (Koch 2009, S. 23; Koch 2018b, S. 19).

Transferstärke grenzt sich damit klar von der Transfermotivation ab, die bereits seit langem in der Forschung als wesentlicher Einflussfaktor für den Umsetzungserfolg bestätigt ist (z. B. Ford & Weissbein, 1997; Grohmann, Beller & Kauffeld, 2014; Tonhäuser & Büker, 2016)

Eine Komponente des Transferstärke-Modells ist der Faktor „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“. Insgesamt sind etwa zwei Drittel von mehr als 5.000 SchulungsteilnehmerInnen nicht gut in der Lage, den Rückfall in alte Verhaltensweisen zu vermeiden. Das zeigen die Ergebnisse bei der Messung der persönlichen Transferstärke. Dieser Befund ist im Grunde auch nicht sehr verwunderlich: Denn die wenigsten Menschen lernen im Elternhaus, in der Schule, Ausbildung oder Studium, wie sie sich steuern müssen, um nachhaltige Verhaltensänderungen zu realisieren. Obendrein existiert nach Wood (2022, S. 24) der „Mythos, dass eine Verhaltensänderung nicht mehr erfordert als einen festen Vorsatz und die Willenskraft, ihn umzusetzen“. Für echte dauerhafte Veränderungen reiche Willenskraft nicht aus, so die Autorin. Denn diese passieren nicht auf einen Schlag und bilden sich erst dadurch aus, indem Menschen bestimmte neue Handlungen oft wiederholen.

Damit lässt sich erklären, warum die TeilnehmerInnen typischerweise in gewohnten Mustern steckenbleiben. Sie wissen zwar nach einer Schulung genau, was sie anders machen wollen, sie fangen an und scheitern. Sie denken, es hat mit ihrer mangelnden Selbstdisziplin und Willensstärke zu tun. Sie sind frustriert und viele geben auf. Doch es liegt nicht an der Motivation, sondern daran, weil sie nicht wissen, wie sie sich steuern müssen, um den Lerntransfer zu schaffen. Genau an dem Punkt setzt die Technik des Aktiven Rückfallmanagements an.



**In welche Richtung geht es?**  
Ob die alten, automatisierten Gewohnheiten bleiben oder nicht hängt von Ihnen selbst ab!

## KAPITEL 3

# Die Idee der Rückfallmanagement-Technik

Eigenen Recherchen zufolge geht die Technik des Aktiven Rückfallmanagements ursprünglich auf Gordon Alan Marlatt zurück - einem Psychologieprofessor, der mit dieser Technik die Suchtbehandlung nachhaltig beeinflusst hat (Marlatt & Gordon, 1985; Larimer, & Marlatt, 1999; Bowen, Chawla, & Marlatt, 2012). Wichtige Prinzipien dieser Technik finden sich auch in den Arbeiten von Gollwitzer & Sheeran (2006), Oettingen & Gollwitzer (2010) sowie Oettingen (2017). Marx (1982, 1986), Noe, Sears & Fullenkamp (1990), Burke & Baldwin (1999), Rahyuda & Soltani (2014), Huint & Saks (2003) oder auch Rahyuda, Soltani & Syed (2018) griffen die Technik auf, um sie für den Lerntransfer bei Trainings zu nutzen. Krause & Storch (2017) integrieren sie in ihrem Zürcher Ressourcenmodell. Die nun hier vorgestellte Version ist eine eigene Weiterentwicklung auf der Basis dieser Grundlagen.

Die Technik des Rückfallmanagements hilft, dass sich TeilnehmerInnen effizient selbst steuern lernen, um den Rückfall in alte Gewohnheiten frühzeitig zu vermeiden. Die Idee des Rückfallmanagements können Sie sich am besten am Beispiel des Fahrens auf der Autobahn vor Augen führen. Das Fahren auf der Autobahn steht für eine gut trainierte Gewohnheit, die Sie gerne ändern möchten. Zum Beispiel: Sie vermeiden Konflikte und fressen den Ärger in sich hinein. Das passiert Ihnen ganz automatisch. Sie brauchen sich dafür nicht anzustrengen. Sie sind im „Autopilot-Modus“ unterwegs.

Das gewünschte neue Verhalten ist vergleichbar mit einer neuen Strecke. Sie verlassen die gewohnte Autobahn und nehmen eine Abfahrt, die Sie auf neue Wege führt. In unserem Beispiel: Sie möchten künftig frühzeitig Konflikte ansprechen.

Vielleicht geht es Ihnen auch so wie vielen. Nachdem Sie Ihr Veränderungsziel formuliert haben, denken Sie, dass Sie sich jetzt nur anstrengen und diszipliniert daran denken müssen, den Vorsatz umzusetzen. Also im Beispiel: Frühzeitig Konflikte anzusprechen.

Doch oft passiert es, dass Sie die Situationen verpassen. Sie denken hinterher, dass Sie doch wieder in gewohnter Weise gehandelt haben. Hier kommt nun die neue Perspektive der Rückfallmanagement-Technik hinzu.

Zurück zum Bild von der Autobahn. Neben der Autobahn gibt es Vorwegweiser, die Ihnen zeigen, wann Sie abfahren müssen. Sie helfen Ihnen, frühzeitig zu erkennen, dass eine Ausfahrt kommt. Vergleichbar dazu, gibt es beim Rückfallmanagement sogenannte „Vorboten“, sprich Hinweisreize, die Ihnen frühzeitig zeigen, dass Sie wieder in Ihr altes Verhaltensmuster hineinrutschen werden. Solch ein Vorbote könnte beim Konfliktvermeidungsmuster ein „Bauchgrummeln“ sein. Sie spüren, dass Sie etwas stört. Gleichzeitig denken sie aber: „Ist nicht so wichtig, das anzusprechen“. Die Vorboten signalisieren Ihnen, dass Sie aufpassen und rechtzeitig Maßnahmen ergreifen müssen, die Ihnen helfen, das neue Verhalten mit großer Sicherheit umzusetzen. Diese Maßnahmen heißen Notfallplan. Dazu später mehr.

Dabei gilt: Vorboten laufen nacheinander ab. Das ist wie bei den Vorwegweisern an der Autobahn auch. Und je mehr frühe Vorboten sie kennen, umso besser können Sie „die Kurve kriegen“. Wenn Ihnen also an der Autobahn drei Schilder nacheinander die kommende Ausfahrt anzeigen, haben Sie dreimal die Chance, sich darauf schon vorzubereiten.

Jetzt gibt es nur noch eines, was Sie beachten müssen, damit Sie auch wirklich bei der Ausfahrt abfahren. Sie müssen das Schild bewusst wahrnehmen und sich sagen „Stopp, jetzt abbremsen“. Die Technik heißt Gedankenstopp. Sie hilft Ihnen innerlich umzuschalten. In dem Moment müssen sie sich bewusst steuern. Sie müssen Ihren inneren „Autopiloten“ ausschalten. Dafür muss Ihr „Pilot“ übernehmen. Dann gelingt es Ihnen, die Ausfahrt zu erwischen - sprich, sich bewusst in Richtung des gewünschten neuen Verhaltens zu steuern.

Das kostet zunächst einmal Energie, bis nach einer gewissen Zeit wieder ein neues Verhalten entstanden ist. Deshalb brauchen Sie auch eine hohe Motivation und Entschlossenheit, eine Verhaltensänderung erreichen zu wollen, denn sonst werden Sie auch die Rückfallmanagement-Technik nicht anwenden. Die folgende Grafik (rechts) zeigt Ihnen diese Leitidee.



**Fahren auf der Autobahn:**  
Straßenschilder zeigen mir, dass bald die Ausfahrt kommt - so ist es auch beim Rückfallmanagement: Vorboten zeigen mir frühzeitig, dass ich wieder ins alte Verhaltensmuster rutsche werden, wenn ich nicht bewusst dagegen steuere.

## KAPITEL 4

# Die Technik in Soft Skills Schulungen einbauen

Ein Teilnehmer sagte mir einmal: „Ich bin überrascht und erstaunt, wie simpel es ist, Dinge zu verändern, die über Jahre unlösbar erschienen.“ Indem er sich mit Hilfe der Technik einen schriftlichen Rückfallplan erarbeitete, war es plötzlich für ihn einfach, sein Verhalten zu ändern.

Die Abbildung unten auf der Seite zeigt die Vorlage für einen solchen Rückfallplan.

Und so gehen Sie als TrainerIn vor, damit Ihre TeilnehmerInnen die Technik lernen und anwenden: Bauen Sie am Ende Ihres Trainings eine Lerntransfer-einheit von etwa 60 Minuten ein. Zeigen Sie die Grundidee der Technik in einer kurzen Demonstration von zehn Minuten am Beispiel eines Teilnehmers. Sie machen dabei vor, wie alle TeilnehmerInnen im Anschluss ihren eigenen schriftlichen Rückfallplan entwickeln.

Die Erarbeitung eines Rückfallplans umfasst die folgenden fünf Schritte. Später lesen Sie dazu noch ein Beispiel:

## SCHRITT 1

### Altes Verhaltensmuster

Hier beschreiben Ihre TeilnehmerInnen mit ein paar Stichpunkten, in welches Verhalten sie ganz automatisch hineinrutschen, ohne sich anstrengen zu müssen.

## SCHRITT 2

### Neues Verhaltensmuster

Hier beschreiben Ihre TeilnehmerInnen mit ein paar Stichpunkten, wie sie sich ab sofort verhalten wollen. Die Leitfrage ist: Was wollen Sie nach dem Training in Ihrem Alltag umsetzen? Ihre TeilnehmerInnen formulieren hier ein Verhaltensziel, das sie in den nächsten zwei Monaten mit hoher Motivation und Entschlossenheit verfolgen wollen.

## Mein Rückfallplan

**Vorboten:** Diese Vorboten zeigen mir an, dass ich wieder in mein altes Muster geraten werde.

Das Diagramm zeigt drei leere Boxen mit den Nummern 1, 2 und 3, die durch Pfeile verbunden sind. Rechts davon befindet sich eine Box mit der Aufschrift 'Altes Verhaltensmuster'.



### Mein STOPP-Signal

(Bewusste körperliche Aktion, die den STOPP unterstreicht, wie z.B. Faust ballen)

**Notfallplan bei Vorboten:** So verhindere ich zukünftig Rückfälle.

Das Diagramm zeigt drei leere Boxen mit den Nummern 1, 2 und 3, die durch Pfeile verbunden sind. Rechts davon befindet sich eine Box mit der Aufschrift 'Altes Verhaltensmuster'.

Vorlage: Rückfallplan

## SCHRITT 3

### Vorboten

Hier identifizieren Ihre TeilnehmerInnen mindestens drei aufeinander folgende Vorboten, die ihnen frühzeitig anzeigen, dass sie wieder in ihr altes Verhaltensmuster fallen werden. Vorboten können Merkmale der Situation, Gedanken bzw. innere Sätze oder Gefühle sein.

## SCHRITT 4

### Mein Stopp-Signal

Dieses Feld verdeutlicht die Notwendigkeit, im Alltag für einen Moment bewusst innezuhalten, wenn Ihre TeilnehmerInnen einen Vorboten erkennen. Es gilt sich selbst zu sagen: „Achtung STOPP-Vorbote. Wenn ich jetzt nicht aufpasse, falle ich wieder in meinen alten Trott.“ Oft hilft es TeilnehmerInnen, eine körperliche Aktion zur Unterstützung des Stopps hinzunehmen, die über alle Vorboten gleich ist. Das kann z.B. das Ballen der Faust sein, um klar zu merken, dass es nun nötig ist, bewusst auf den sog. Notfallplan umzuschalten.

## SCHRITT 5

### Notfallplan bei Vorboten

Dieser fünfte Schritt ist sehr wichtig, weil Ihre TeilnehmerInnen hier definieren, was sie bei jedem einzelnen Vorboten zu sich selbst sagen oder aktiv tun, um sich selbst mit großer Sicherheit hin zu ihrem gewünschten neuen Verhalten zu steuern. Der Notfallplan muss klar und konkret formuliert sein. Wie eine Regieanweisung für einen Schauspieler. Denn nur so gelingt es, diesen Plan im akuten Moment umzusetzen. Abhängig von jedem einzelnen Vorboten, sind hier unterschiedliche Aktivitäten gefragt.

Nachdem Ihre TeilnehmerInnen die Technik im Grundsatz verstanden haben, gehen sie zu zweit zusammen und entwickeln miteinander einen Rückfallplan für ein persönliches Verhaltensziel, das sie nach dem Training umsetzen wollen. Als TrainerIn stehen Sie für Fragen zur Verfügung und schauen exemplarisch auf entstehende Rückfallpläne, um hilfreiche Tipps zu geben. Denn so einfach die Idee des Rückfallplans auf den ersten Blick aussieht, so ist es am Anfang doch anspruchsvoll für die TeilnehmerInnen, in dieser neuen Weise zu denken. Zum einen ist es ungewohnt, Vorboten zu identifizieren, die normalerweise nicht im Fokus der Betrachtung stehen, sondern unbewusst ablaufen. Zum anderen braucht es die eine oder andere Unterstützung, um geeignete Notfallpläne zu entwickeln. Sollten die TeilnehmerInnen nicht komplett ihren Rückfallplan notieren können, so geben sie ihnen als Hausaufgabe mit auf den Weg, den Plan zu vervollständigen. Weitere wichtige Details rund um die Rückfallmanagement-Technik finden sich bei Koch (2022).

Zuletzt stellen Sie Ihren TeilnehmerInnen dar, wie sie mit ihren Rückfallplänen wirksam weiterarbeiten. Dazu gehört, dass sie ihren Plan gut sichtbar in ihrem Arbeitsalltag platzieren und regelmäßig ihren Umsetzungserfolg reflektieren.

„Ich bin überrascht und erstaunt, wie simpel es ist, Dinge zu verändern, die über Jahre unlösbar erschienen.“



**Business as usual? Eben nicht!** Mit den oben beschriebenen 5 Schritten wird Ihnen die Möglichkeit geboten, eingefahrene Verhaltensweisen wirksam anzugehen.

KAPITEL 5

# Rückfallplan umsetzen: Das 8-Wochen-Programm

Neue Gewohnheiten zu stabilisieren, braucht, wie bereits erwähnt, mindestens acht Wochen Zeit. Bei meiner Arbeit mit Trainings- teilnehmerInnen hat sich die sog. Umset- zungskurve als Tool bewährt, die ich gleich näher erläutere (siehe Abbildung unten).

Die Umsetzungskurve hat die folgenden vier Ziele:

- Sie hilft den TeilnehmerInnen, bewusst und regelmäßig auf einer Skala von 0- 100 Prozent zu reflektieren, wie gut sie mit ihrem Verän- derungsziel vorangekommen sind. Sie macht Erfolge sichtbar. 100 Prozent beschreibt den Idealzustand, den sich die TeilnehmerInnen als gewünschtes neues Verhalten vorstellen, null das Gegenteil davon.
- Sie setzt immer wieder den Impuls, dass Ihre TeilnehmerInnen die Arbeit mit der Rückfallmanagement-Technik und ihren Rückfallplan verfeinern. Sie werden da- durch mit der Technik vertrauter.
- Sie verdeutlicht, dass Verhaltensände- rung ein Prozess ist und nicht schlag- artig abläuft.
- Sie regt an, sich Hilfe zu holen, wenn sich wiederholt keine Fortschritte einstellen.

Die TeilnehmerInnen lernen durch die Umset- zungskurve, auf zwei Ebenen zu denken. Die erste Ebene betrifft das Veränderungsthema. Die meisten Menschen sind gewohnt, auf die- ser Ebene zu denken. Wir wissen in der Regel genau, was wir verändern wollen. Die zweite Ebene betrifft die Veränderungspsychologie. Diese Ebene haben die wenigsten Menschen bewusst im Blick. Es ist vergleichbar mit einem Betriebssystem beim Computer. Es ist zwar da, aber man macht sich keine Gedanken darüber. TeilnehmerInnen setzen sich nun bewusst mit der zweiten Ebene auseinander. Sie lernen, sich mittels der Rückfallmanagement-Technik selbst so zu steuern, dass sie ihr Verände- rungsziel effizient und nachhaltig erreichen. Und ist die Technik erst einmal gelernt, können die TeilnehmerInnen sie für jedes andere Ver- änderungsziel anwenden. Sie werden somit grundsätzlich veränderungsstärker. In Zeiten des selbstverantwortlichen Lernens und der schnellen Veränderung erwerben sie somit eine elementare Grundkompetenz, die Sie im- mer wieder anwenden können. Ob im Beruf, wie auch im Privatleben.

Die Arbeit mit der Umsetzungskurve funk- tioniert so, dass sich Ihre TeilnehmerInnen mindestens einmal in der Woche einen festen Zeitpunkt in ihren Terminkalender (wie z.B. in Outlook) schreiben. Dieser Termin muss für sie genauso verbindlich sein, wie andere wichtige Termine, die sie nie sausen lassen würden. 10- 15 Minuten Dauer reichen völlig aus. Bitten Sie Ihre TeilnehmerInnen, dass sie sich einen Se- rientermin für die nächsten acht Wochen ein- richten, damit die Reflexion zur Routine wird.

An jedem der acht Termine nehmen sich Ihre TeilnehmerInnen ihren Rückfallplan und die

| Skala | Woche 1 | Woche 2 | Woche 3 | Woche 4 | Woche 5 | Woche 6 | Woche 7 | Woche 8 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Datum |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Fazit |         |         |         |         |         |         |         |         |

Umsetzungskurve

Umsetzungskurve hervor. Sie machen sich dann zu den folgenden zwei zentralen Leitfra- gen Gedanken und notieren ihre Erkenntnisse.

## LEITFRAGE 1

Zu wieviel Prozent habe ich mein Verände- rungsziel erreicht? Die TeilnehmerInnen ma- chen sich klar, wie gut sie in der vergangenen Woche ihre angestrebte Verhaltensänderung erreicht haben. Sie markieren den „gefühlten Wert“ auf der 0-100% Skala und schreiben ihn daneben. Außerdem notieren sie pro Wochen- Spalte das Datum der Reflexion.

## LEITFRAGE 2

Zu wieviel Prozent hat mein Rückfallplan funktioniert? Danach kommt der zweite Teil der Reflexion. Die TeilnehmerInnen denken darüber nach, wie der erreichte Status quo des Veränderungsziels mit ihrem Rückfall- plan zusammenhängt. Die zentrale Frage dabei ist: Zu wieviel Prozent hat der Rückfall- plan funktioniert und mir geholfen, rechtzei- tig den Rückfall in alte Muster zu vermeiden? Eine weitere Frage ist:

Was war hilfreich und was muss ich noch optimieren, damit mein Rückfallplan noch wirksamer funktioniert und mich in die Ziel- gerade trägt?

Am Ende der Reflexion tragen Ihre Teilnehme- rinnen ein Fazit in die Umsetzungskurve. Dies beschreibt die wichtigsten Erkenntnisse für das weitere Vorgehen.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch, wie eine ausgefüllte Umsetzungskurve aussehen kann. Aus Platzgründen sind hier die Fazite knappgehalten. Wieviel oder wie wenig die Teil- nehmerInnen notieren, liegt in ihrer Verantwor- tung. Entscheidend ist am Ende, wie erfolgreich der Prozess ist.

Die Botschaft an Ihre TeilnehmerInnen ist: Wenn die Umsetzung stagniert und sie nach drei Wochen den Eindruck haben, nicht voran- zukommen, dann sollen sie sich spätestens bei

Ihnen melden. Denn, wenn der Status Quo auf der Umsetzungskurve quasi eingefroren ist und auch der Eindruck entsteht, die Technik funkti- oniert nicht, dann läuft etwas grundsätzlich falsch.

Sehr hilfreich bei dieser Veränderungsarbeit ist das Format des Peer Coachings. Dabei unterstützen sich zwei TeilnehmerInnen des Trainings gegenseitig in ihrem Lern- und Refle- xionsprozess. Wie oft gemeinsame Reflexions- termine erfolgen, können die TeilnehmerInnen selbst definieren. Bewährt hat sich, wenn eine gemeinsame Reflexion nach vier und nach acht Wochen in einem 30-minütigen Telefonat oder einem Online-Termin erfolgt. Diese Termine erhöhen die Verbindlichkeit, mit dem eigenen Rückfallplan zu arbeiten.

Wenn es Ihr Trainingsdesign erlaubt, können Sie noch die folgenden Optionen nutzen, um die Qualität der Arbeit mit der Rückfallmanagement- Technik zu steigern:

- Sie lassen sich nach dem Training per Mail die Rückfallpläne von Ihren TeilnehmerInnen schicken. So stellen Sie sicher, dass bei jedem ein fertig ausgefüllter Plan vorliegt. Und Sie können ggfs. korrigierend eingreifen, wenn Sie merken, dass in dem Rückfallplan noch handwerkliche Schwächen vorkommen, die den Umsetzungserfolg gefährden.
- Sie bitten beim Peer Coaching Ihre Teilneh- merInnen, Ihnen ihre Erkenntnisse aus dem Reflexionstermin zuzuschicken. So bekom- men Sie besser mit, was läuft und können ggfs. sicherzustellen, dass die Termine ver- bindlich und in guter Qualität erfolgen.
- Sie machen mit Ihren TeilnehmerInnen nach vier bis sechs Wochen selbst einen 30-minütigen Reflexionstermin, um - vergleichbar wie beim Peer Coaching - den Stand der Umsetzung zu erfahren und weitere Unterstützung zu geben.

| Skala | Woche 1                   | Woche 2                                             | Woche 3                                        | Woche 4                                                              | Woche 5 | Woche 6 | Woche 7 | Woche 8 |
|-------|---------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|       |                           |                                                     |                                                |                                                                      |         |         |         |         |
| Datum | 5.11.                     | 12.11.                                              | 19.11.                                         | 26.11.                                                               |         |         |         |         |
| Fazit | Hat ganz gut funktioniert | Neue Situati- on, noch nicht als Verbote definiert. | Noch besser gelungen Stopp-Signale zu erkennen | Immer mehr Routine bei der Umsetzung des Rückfallplans. Klappt jetzt |         |         |         |         |

Beispiel für eine Umsetzungskurve

## KAPITEL 6

## Ein Beispiel aus der Praxis

Als Beispiel habe ich Ihnen einen ausgearbeiteten Rückfallplan von Karsten mitgebracht. Er arbeitet im Vertriebsaußendienst. Er war Teilnehmer in meinem Training zum Thema „Verkaufsgespräche führen“. Karsten<sup>1</sup> erkannte durch eine Rollenspiel-Übung, dass er sich von seinen Kunden viel zu sehr das Gespräch aus der Hand nehmen ließ. Deshalb schrieb er in seinen Rückfallplan unter „Altes Verhaltensmuster“ die Notiz: „Der Kunde steuert das Gespräch. Ich lasse mich in das Gespräch reinziehen.“

Im Training war ihm klargeworden, wie er die Gesprächsführung bei sich behalten konnte. Daher schrieb er in das Feld „Neues Verhaltensmuster“ den Satz „Ich selbst steuere das Gespräch. Gerade zu Beginn des Gesprächs achte ich auf meine Gesprächsstruktur. Ich bespreche erstmal den Ablauf des Gesprächs – die Ziele, die Agenda und die Zeit – bevor ich inhaltlich einsteige.“

Normalerweise gehen TeilnehmerInnen genau mit solch einem Vorsatz aus einem Training heraus. Als TrainerIn hoffen Sie, dass Ihre Schützlinge ihren Vorsatz nun eigenverantwortlich und gut umsetzen. Und die TeilnehmerInnen selbst denken, dass sie jetzt nur noch motiviert sein und daran denken müssen, damit die Verhaltensänderung funktioniert.

**Vorbote 1:**  
Bereits müde

**Vorbote 2:**  
Kunde legt  
mit Thema los

**Vorbote 3:**  
Zwang Kunde sofort  
antworten zu müssen

**Erhöhtes Risiko  
Kundengespräch  
zu verlieren**

An dieser Stelle kommt die Idee des Rückfallmanagements ins Spiel. Und damit öffnen sie für Ihre TeilnehmerInnen den Blick auf all die Prozesse im Kopf, die wir uns normalerweise nicht anschauen, wenn wir eine Verhaltensänderung vorhaben. Unser Gehirn ist sonst wie eine Blackbox.

Karsten erarbeitete sich die folgende Kette von Vorboten und die dazugehörigen Notfallpläne: Wenn er schon müde und gestresst auf dem Parkplatz beim Kunden ankommt und bereits zeitlichen Verzug hat (Vorbote 1), steigt sein Risiko, dass er die Gesprächsführung im Kundengespräch verlieren wird. Wenn er dann noch beim Kunden auf dem Stuhl sitzt und dieser ihn mit einer Beschwerde oder Fragen zu Produkten oder laufenden Bestellungen überfällt (Vorbote 2), steigt das Risiko noch mehr. Und wenn er dann noch innerlich die Verpflichtung spürt „Ich muss dem Kunden jetzt sofort eine Antwort geben, sonst ist er ärgerlich“ (Vorbote 3), dann ist es kurz vor Torschluss. Denn wenn er diesen dritten und letzten Vorboten nicht bemerkt, ist er wieder in seinem alten Verhalten angekommen, wo der Kunde das Gespräch steuert. Und das hat den großen Nachteil, dass Karsten seine Gesprächsziele im Kundentermin nicht realisiert und ihm auch noch die Zeit wegläuft. Er hat dann weniger Zeit für andere



*Mit jedem weiteren Vorboten erhöht sich für Karsten das Risiko, in alte Muster zurückzufallen.*

Kundentermine. Deshalb ist es ihm auch so wichtig, sein Verhalten zu ändern.

Vom Grundsatz bietet nun jeder Vorbote eine Chance, den Rückfall in alte Muster zu vermeiden. Egal, welchen Vorboten TeilnehmerInnen erkennen – den frühen oder den ganz späten Vorboten – sie können noch etwas tun, bevor sie wieder das übliche Verhalten zeigen.

Erfahrungsgemäß sind die frühen Vorboten besser geeignet, den Rückfall in alte Muster zu managen. Denn beim letzten Vorboten in der Kette sind wir schon quasi mit einem halben Fuß mittendrin „im alten Trott“. Das ist schwerer zu steuern.

Nun reicht es aber nicht, nur die Vorboten zu kennen, sondern Ihre TeilnehmerInnen müssen auch wissen, was sie dann konkret tun, um dem Rückfall vorzubeugen. Solange sie dazu keine Vorstellung haben, sagt sich deren Gehirn „Keine Ahnung, was ich dann machen soll.“ Und es geht den bekannten Weg. Erfreulicherweise fallen den meisten Menschen gute und tragfähige Lösungen ein, wenn sie darüber nachdenken. Und wo es an Ideen fehlt, sind Sie als TrainerIn zur Stelle und bringe Ihre Fachkompetenz ein.

Karsten entwickelte für den ersten Vorboten „zeitlicher Verzug“ den Notfallplan, noch einen Moment im Auto sitzen zu bleiben. Durchzuatmen. Sich drei Minuten Zeit zu geben und noch einmal im Kopf durchzuspielen, wie er gleich ins Gespräch geht und auf seine Gesprächsstruktur achtet.

Beim zweiten Vorboten „Kunde legt mit Thema los“ nutzte er eine Gesprächstechnik, die er im Training gelernt hatte. Die Technik funktioniert so, dass er das Anliegen des Kunden erstmal mit Worten wie „Ja, ich verstehe, Sie beschäftigen...“ aufnimmt. Nachdem der Kunde sich auf diese Weise verstanden fühlt, übernimmt er dann die Gesprächsführung mit der Formulierung „Bevor wir gleich tiefer einsteigen, lassen Sie uns erstmal kurz darüber sprechen, was die Ziele unseres Gesprächs sind, welche Themen wir bearbeiten wollen und was wir an Zeit haben.“

Mit Blick auf die innere Antwortpflicht beim dritten Vorboten, fiel ihm ein, dass er sich in diesem Moment ganz klar innerlich sagen muss: „Du würdest jetzt gerne sofort antworten – aber mache Dir klar: Wenn Du das jetzt tust, zieht sich das Gespräch wieder in die Länge und Du besprichst nicht die Themen, die heute wichtig sind, um Deinen Verkaufserfolg sicherzustellen.“ Mit diesem inneren Dialog gelang es ihm aus der

**"Ich bin müde,  
also muss ich  
aufpassen!"**



*Je früher man Vorboten erkennt, desto eher vermeidet man, in den „alten Trott“ zu geraten.*

Haltung herauszukommen: „Ich muss jetzt gleich und sofort auf das Thema des Kunden inhaltlich eingehen.“ So schaffte er sich selbst innerlich die Basis, um danach die Gesprächstechnik abzurufen, die er auch beim zweiten Vorboten brauchte.

Die überraschende Erkenntnis für Karsten war: Es gibt angesichts von drei Vorboten auch drei Chancen den Rückfall ins alte Verhalten zu vermeiden, ehe es zu spät ist. Vorher gab es für ihn nur die Option: Daran denken oder die Chance verpassen. Selbst wenn der eben dargestellte Rückfallplan für Sie als LeserIn recht schlicht und einfach erscheint – für Karsten war es nicht so. Er brauchte etwa zwei Monate, bis er sich bei 90 Prozent Umsetzungsgrad sah. Ein ganz typischer Prozess. Die meisten Menschen haben mit nur einem einzigen solchen Plan genug zu tun. Karstens Bemühungen führten dazu, dass er im Durchschnitt zehn Minuten Gesprächszeit pro Besuchstermin einsparte. Bei 20 Besuchsterminen in der Woche war das ein unheimlicher Zeitgewinn, den er für seine vertrieblichen Bemühungen sinnvoll an anderer Stelle einsetzen konnte.

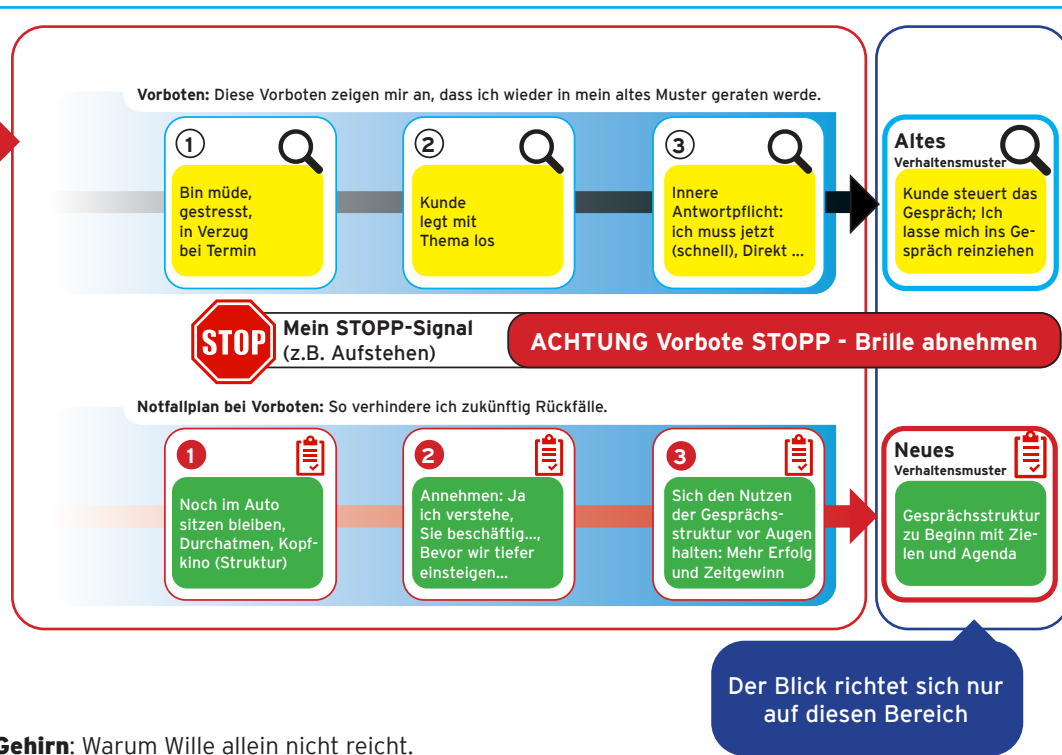
Den eben beschriebenen Rückfallplan sehen Sie in der nachfolgenden Abbildung grafisch aufbereitet. Hier lesen Sie auch, dass sich Karsten als Stopp-Signal ausgewählt hat, seine Brille abzunehmen. Diese Aktivität fand er sehr nützlich, um angesichts der Vorboten innezuhalten und sich seinen Notfallplan bewusst zu machen.

<sup>1</sup> Name wurde geändert.

Die inneren Prozesse der nötigen Selbststeuerung

- bevor ein Muster auftritt -

werden übersehen und können daher nicht richtig gesteuert werden.



**Blackbox Gehirn:** Warum Wille allein nicht reicht.

„Es nützt nichts, seinem Gehirn zu sagen: „Ich will aber!“, wenn es gar nicht den Weg kennt.“

Zusätzlich verdeutlicht Ihnen die Abbildung in den eingerahmten Bereichen, worauf wir im Alltag normalerweise nicht achten, wenn wir unser Verhalten ändern wollen.

Auf der rechten Seite der Abbildung finden Sie die Felder „Altes Verhaltensmuster“ und „Neues Verhaltensmuster“, die mit einem Kasten umrahmt sind. Im Alltag richten wir unseren Blick vor allem darauf: Wir wissen, was wir nicht wollen und wir haben ein Ziel vor Augen, was wir stattdessen wollen. Wir glauben, wir müssen motiviert sein und beharrlich dran denken, um unser Ziel zu schaffen.

Auf der linken Seite des Rückfallplans spiegelt sich unser „blinder Fleck“ wider. Das ist die Blackbox Gehirn. Wir wissen nicht, was alles passiert, bevor wir in alte Verhaltensweisen rutschen. Und wir wissen erst recht nicht, wie wir frühzeitig gegensteuern.

Kurzum – alles, was im linken Bereich umrahmt ist, läuft nach dem Prinzip Zufall ab. Selbst wenn wir gewisse Auslöser für Rückfälle wahrnehmen würden, wüsste unser Gehirn nicht, was es dann idealerweise tun sollte. Vielleicht reagieren wir ab und zu sogar richtig. Vielleicht auch nicht. Und von daher ist es nicht verwunderlich, dass wir immer wieder im alten Trott landen. Indem wir uns aber alle diese Prozesse vor einem Rückfall bewusst machen und Lösungen in Form der Notfallpläne schriftlich entwickeln, können wir Verhaltensänderungen viel wirksamer steuern.

Mit Blick auf den linken umrahmten Teil der Abbildung, fällt es Ihren TeilnehmerInnen leicht zu verstehen, warum Wille allein nicht ausreicht, um neue Verhaltensmuster umzusetzen. Es nützt nichts, seinem Gehirn zu sagen: „Ich will aber!“, wenn es gar nicht den Weg kennt.

## KAPITEL 7

# Typische Fehlerquellen

Nun gibt es verschiedene Fehlerquellen und Gründe, warum ein Rückfallplan scheitern kann. Spätestens bei den Reflexionen mit Hilfe der Umsetzungskurve gilt es zu analysieren, wo es hakt und dann nachzuschärfen.

Typischerweise lassen sich die folgenden vier Fehlerquellen identifizieren:

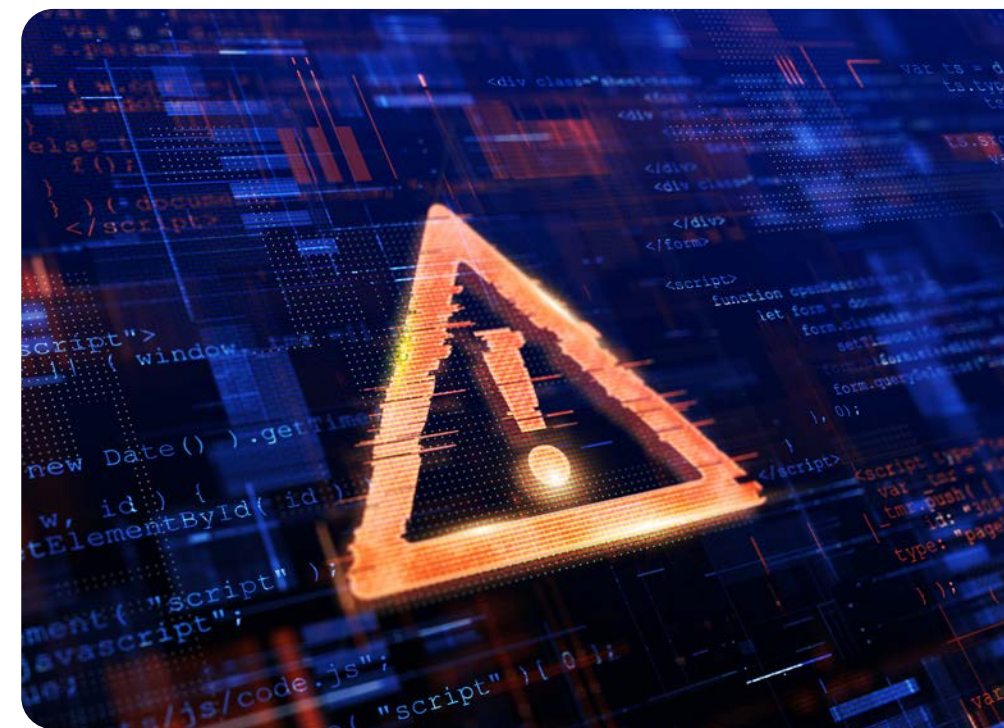
**1. Verbote übersehen:** Sie haben zwar Verbote definiert, aber in der Eile des täglichen Geschehens nicht wahrgenommen. Sie müssen folglich noch mehr den Blick für die Verbote schärfen. Das ist reine Übung.

**2. Der Gedankenstopp hat nicht funktioniert:** Um im Bild der erwähnten Autobahn zu sprechen: Sie haben zwar den Vorwegweiser für die Ausfahrt gesehen, sind aber daran vorbeigekommen. Der Sog des gewohnten Handelns war so stark, dass Sie den Gedankenstopp nicht geschafft haben. In dem Fall war Ihr Stopp zu weich und kraftlos und hat daher nicht gegriffen. Sie müssen lernen, innerlich so laut und klar „Stopp“ zu sich sagen, als wollten Sie eine Steinmauer umbrüllen. Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihr dahindämmendes Gehirn aufwecken. Ergänzend sollten Sie spätestens jetzt überlegen, welche körperliche Aktivität Ihnen dabei hilft, noch mehr ins Stopp zu kommen. Erinnern Sie sich, dass gerade eine körperliche Aktivität, wie „Aufstehen“, eine bestimmte Gestik oder einen Gegenstand in die Hand nehmen, Ihnen noch mehr symbolisiert, dass Sie jetzt eine bewusste Unterbrechung des normalen Verlaufs erreichen wollen. Wenn Sie schon solch eine Aktivität eingeplant hatten, dann überlegen Sie, was hier noch besser funktionieren könnte. Wichtig ist nur: Es ist immer die gleiche Aktivität über alle Verbote hinweg. Sonst benötigen Sie zu viel Geistesarbeit.

**3. Der Notfallplan war nicht tragfähig:** Sie haben den Notfallplan ausprobiert, aber er hat gar nicht oder nicht richtig funktioniert. Insofern gilt es, genauer herauszufinden, was konkret gefehlt hat. Was ist im Detail passiert, dass der Notfallplan gescheitert ist? Und wie müssen Sie den Plan optimieren, damit er nächstes Mal besser klappt. Vielleicht war er nur nicht klar genug formuliert. Oder Sie haben den Plan zwar genauso umgesetzt, aber er hat bei Ihren Mitmenschen nicht so funktioniert, wie Sie dachten. Gerade die Erarbeitung eines Notfallplans ist für TeilnehmerInnen anspruchsvoll. Ermuntern Sie als TrainerIn deshalb Ihre TeilnehmerInnen, sich bei Ihnen Rat zu holen, wenn sie selbst

nicht weiterkommen. Oft hilft auch schon das Gespräch mit einer anderen vertrauten Person, um auf gute Ideen zu kommen.

**4. Es taucht eine neue Situation auf, die der Trigger für einen Rückfall ist:** Es kommt fast immer vor, dass Sie bei den ersten Reflexionsterminen feststellen, dass Ihnen in einigen bestimmten Situationen der Rückfall passiert. Sie werden dann feststellen, dass diese meist ein oder zwei Situationen noch gar nicht im Rückfallplan auftauchen. Dementsprechend sind sie wie Verbote zu behandeln, die einen Notfallplan brauchen. Denn: Solange diese Verbote nicht als solche identifiziert waren, läuft alles wieder in der gewohnten Weise ab. Denn unser Gehirn hat keinen Plan, wie es auf diese Verbote richtig reagieren sollte. Kehren wir nochmal zurück zu Karsten, dem bereits erwähnten Außendienstmitarbeiter. Er stellte fest, dass er seine Gesprächsführung immer dann schnell verlor, wenn er es mit einem Kunden zu tun hatte, den er sehr gut kannte und schon fast befreundet war. Folglich lautete der Vorbote „Gut bekannter Kunde“. Dieser Vorbote war noch viel früher sichtbar – nämlich bei seiner Besuchsplanung.



**Die Ausfahrt verpasst:** die typischsten Fehler des Rückfallplans lassen sich in vier Kategorien einordnen.



## FAZIT

## Ihre TeilnehmerInnen stark machen für Lerntransfer und Veränderung

Wenn Sie als TrainerIn Ihren TeilnehmerInnen die Technik des Rückfallmanagements beibringen, können diese viel wirksamer den Lerntransfer bei Verhaltensänderungen meistern. Und nicht nur das: Sie machen sie überdies grundsätzlich stark für Verhaltensänderungen und fördern damit eine Kernkompetenz in Zeiten schneller Veränderung und des permanen-

ten Wandels. Der Vorteil dabei ist also, dass Ihre TeilnehmerInnen die Technik nicht nur einmal am Ende eines Trainings nutzen können, sondern immer wieder. Ganz egal, um welche Verhaltensänderung es sich handelt. Ein Doppelnutzen also. Deshalb ist es sehr lohnend, die Technik des Rückfallmanagements als Standardtool in Soft Skills Schulungen einzusetzen.



***Rückfallmanagement als Standardtool** für Soft Skill-Schulungen einzusetzen lohnt sich und fördert eine Kernkompetenz.*

- BALDWIN, T. T., & FORD, J. K. (1988).  
Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- BLUME, B. D., FORD, J. K., BALDWIN, T. T., & HUANG, J. L. (2010). **TRANSFER OF TRAINING: A Meta-Analytic Review.** *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- BOWEN, S., CHAWLA, N., & MARLATT, G. A. (HRSG.) (2012).  
Achtsamkeitsbasierte Rückfallprävention bei Substanzabhängigkeit. Das MBRP-Programm (1. Auflage). Beltz.
- BURKE, L., & BALDWIN, T. (1999).  
Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management*, Fall 1999, (38/3), 227-242, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<227::AID-HRM5>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<227::AID-HRM5>3.0.CO;2-M)
- DIESNER, I., & SEUFERT, S. (2010).  
Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St. Gallen: Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftspädagogik.
- DIESNER, I., & SEUFERT, S. (2013).  
Trendstudie 2012. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Management Summary. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen.
- EULER, D., & SEUFERT, S. (2006).  
SCIL-Trendstudie. Ergebnisse einer Delphi-Befragung zu den Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht 9. Januar 2006. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen
- FANDEL-MEYER, T., & SCHNEIDER, C. (2015).  
5. Scil Trendstudie 2015/2016. Trends in Corporate Learning? Management Summary. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen.
- FORD, J. K., & WEISSBEIN, D. A. (1997).  
Transfer of Training. An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly* 10(2), 22-41, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>
- GOLLWITZER, P. M., & SHEERAN, P. (2006).  
Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 38, pp. 69-119). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- GRAF, J. (2021).  
WeiterbildungsSzene Deutschland 2021. Themen und Trends in Training, Beratung und Coaching. managerSeminare.
- GREIF, S. (2016).  
Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), (Hrsg). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 401-414). Springer Reference Psychologie.
- GRIS, R. (2008).  
Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare Kapital vernichten und Karrieren knicken. Campus.

GROHMANN, A., BELLER, J., & KAUFFELD, S. (2014). Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 84-103, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12030>

GROSSMAN, R., & SALAS, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>

HUINT, P., & SAKS, A.M. (2003). Translating training science into practice: A study of managers' reactions to posttraining transfer interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 181-198, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1059>

HÜTHER, G. (2010). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. (10. Auflage). Vandenhoeck & Ruprecht.

KOCH, A. (2009). Neues Wissen besser nutzen. *wirtschaft + weiterbildung*, 10, 22-27.

KOCH, A. (2018A). Transferstärke-Coaching. Selbstlernkompetenz fördern und Lerntransfer sichern. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hänseler, H. Künzli, S. Neumann, A. Ryter, W. Widulle (Hrsg.), *Wirkung im Coaching* (S. 117-131). Vandenhoeck & Ruprecht.

KOCH, A. (2018B). Die Transferstärke-Methode. Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings. Beltz.

KOCH, A. (2022). *Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern. Die Technik des Rückfallmanagements*. Beltz.

MARX, R. D. (1982). Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change. *Academy of Management Review*, 7(3), 433-441, <https://doi.org/10.2307/257336>

MARX, R. D. (1986). Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies. *Journal of Management Development* 5(2), 27-40, <https://doi.org/10.1108/eb051607>

NOE, R.A., SEARS, J., & FULLENKAMP, A.M. (1990). Relapse training: Does it influence trainees' post training behavior and cognitive strategies? *Journal of Business and Psychology*, 4, 317-328, <https://doi.org/10.1007/BF01125242>

OETTINGEN, G. (2017). *Die Psychologie des Gelingens* (3. Auflage). Droemer.

OETTINGEN, G., & GOLLWITZER, P. M. (2010). Strategies of Setting and Implementing Goals. Mental Contrasting and Implementation Intentions. In J.E. Maddux & J.P. Tangney (Eds.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp.114-135). Guilford Press

PROCHASKA, J. O., NORCROSS, J. C., & DICLEMENTE, C. C. (1994). *Changing for good: A revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward*. Avon Books.

RAHYUDA, A.G., SOLTANI, E., & SYED, J. (2018). Preventing a relapse or setting goals? Elucidating the impact of post-training transfer interventions on training transfer performance. *International Journal of Training Research*, 16, 61 - 82, <https://doi.org/10.1080/14480220.2017.1411287>

RAHYUDA, A.G., SYED, J., & SOLTANI, E. (2014). The Role of Relapse Prevention and Goal Setting in Training Transfer Enhancement. *Human Resource Development Review*, 13, 413 - 436, <https://doi.org/10.1177/1534484314533337>

SAKS, A. M., SALAS, E., & LEWIS, P. (2014). The transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 81-83, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12032>

SAKS, A., M., & BELCOURT, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648, <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>

STORCH, M. & KRAUSE, F. (2017). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell, ZRM* (Nachdr. der 6., überarb. Auflage). Hogrefe.

TONHÄUSER, C., & BÜKER, L. (2016). Determinants of Transfer of Training. A Comprehensive Literature Review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 3(2), 127-165, <https://doi.org/10.13152/IJRVET.3.2.4>

WEINBAUER-HEIDEL, I. (2016). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis. Warum transferfördernde Maßnahmen (nicht) implementiert werden*. Springer.

WOOD, W. (2022). *Good Habits, Bad Habits. Gewohnheiten für immer ändern*. Piper Verlag.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTOPILOT</b>     | Als Autopilot wird eine Steuerungsanlage bezeichnet, die ein Fortbewegungsmittel wie ein Flugzeug oder Auto lenkt, ohne dass ein Mensch aktiv eingreift. Dieser Begriff wird auch gerne auf gewohntes Handeln übertragen. Wenn nämlich unser Gehirn erst einmal eine bestimmte Routine gelernt hat, läuft diese ebenfalls automatisch ab. Es braucht keine bewusste Anstrengung und willentliche Steuerung, damit ein Verhaltensmuster erfolgreich abgerufen wird. Bestes Beispiel Autofahren. Als Anfänger fühle ich mich überfordert bei all dem, was ich leisten muss, um das Auto unfallfrei von A nach B zu bewegen. Als geübte FahrerInnen läuft es wie von selbst. Typischerweise schalten wir vom „Autopiloten“ auf den „Pilot“ erst dann um, wenn wir mit unseren normalen Verhaltensweisen nicht weiterkommen. Der Pilot steht für eine willentliche und bewusste Steuerung, damit wir den „Piloten“ einschalten braucht es eine Art „Störung“ – vergleichbar wie im Cockpit eines Flugzeugs. Ohne diese Störung entsteht keine Veränderung im Autopiloten. | <b>NOTFALLPLAN</b> | Der Begriff „Notfallplan“ beschreibt bei der Technik des Rückfallmanagements, eine Maßnahme, die angesichts eines speziellen Vorboten erfolgen muss, um so einem Rückfall in alte Muster vorzubeugen und das gewünschte neue Verhalten zu realisieren. Dahinter steht das „Wenn-Dann-Prinzip“. Wenn Vorbote X kommt, dann muss ich den Notfallplan Y abrufen. Der Begriff „Notfallplan“ rührt daher, dass er vom Prinzip so ähnlich funktioniert, wie eine Notrufsäule an der Autobahn. Sie dient dazu, im Notfall eine telefonische Verbindung mit einer Rettungsleitstelle aufzunehmen und dort Hilfe anzufordern. Da die meisten Menschen bei Not-situationen nicht mehr so klar denken können, sagt Ihnen der Notrufagent genau, welche Informationen Sie geben und was Sie konkret tun sollen. Sie brauchen nicht bewusst darüber nachzu-denken, sondern folgen einfach den Anweisungen. Und genauso funktioniert auch der Notfallplan. Denn beim Rückfallmanage-ment besteht der Notfall darin, jetzt schnell eine Lösung an der Hand zu haben, die Ihnen zuverlässig hilft, nicht in alte Gewohn-heiten zu verfallen. Ihr Gehirn ist nämlich in dieser Situation nicht in der Lage, direkt Lösungen zu entwickeln. Deshalb gilt es, sich diese sehr konkret und genau vorher zu überlegen, um handlungs-fähig zu sein. |
| <b>GEWOHNHEITEN</b>  | Gewohnheiten sind quasi „Datenautobahnen“ in unserem Gehirn. Es sind neuronale Verschaltungen. Anfangs sind es kleine „Nervenwege“, die sich durch Erfahrungen ausbilden. Je häufiger die-se Verschaltungen aktiviert werden, umso fester etablieren sie sich. Es entstehen also „allmählich feste Straßen und schließlich sogar breite Autobahnen.“ Je früher im Leben solche Program-mierungen entstehen, umso schwerer sind sie später auflösbar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>VORBOTE</b>       | Ein „Vorbote“ ist ein Begriff aus der Technik des Rückfallmanage-ments. Dieser zeigt mir an, dass ich wieder in ein gewohntes Ver-haltensmuster hinein geraten werde. Solch ein Vorbote kann ein inneres Gefühl sein (z.B. aufsteigender Ärger), bestimmte Situati-onsauslöser (z. B. drei Anforderungen kommen gleichzeitig auf Sie zu) oder einfach auch nur ein Gedanke (z.B. „Das schaffe ich nie.“).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>GEDANKENSTOPP</b> | Der Gedankenstopp ist ein Verfahren zur Beeinflussung von Ge-danken, Vorstellungen usw. Diese Technik kommt aus der Ver-haltenstherapie und hat zum Ziel unerwünschte Gedanken zu unterbrechen. Beim Rückfallmanagement hat dieser Gedanken-stopp ebenfalls die Funktion, automatisch ablaufende Muster zu unterbrechen. Der Stopp erlaubt, sich an diesem Punkt bewusst selbst zu steuern. Sei es, sich selbst bestimmte Instruktionen zu geben, neue Einstellungen zu entwickeln oder anders, wie üblich zu handeln.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### Zu dem Autor



#### **Prof. Dr. Axel Koch**

Hochschule für angewandtes Management

Axel Koch ist promovierter Diplom-Psychologe, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München). Er arbeitet seit über 25 Jahren als Trainer und Coach. Breite Bekanntheit hat er im Jahr 2008 durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ erlangt.

Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung zählt ihn deshalb zu den „wichtigsten Vordenkern zu den wesentlichen Fragen zur Zukunft von HR“ (Dossier 2/12). Mit seinem Buch "Change mich am Arsch" (2018) landete er einen weiteren Wirtschaftsbestseller und thematisiert hier das Leiden am zunehmenden Veränderungstempo in den Firmen. In seiner Forschung befasst sich Koch mit dem Thema nachhaltige Personalentwicklung und persönliche Veränderungsprozesse. Die von ihm entwickelte Transferstärke-Methode® wurde vom Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichnet. Dazu gibt es auch das gleichnamige Buch „Die Transferstärke-Methode“ (2018) und das "Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern" (Beltz 2022), das sich speziell der Technik des Rückfallmanagements widmet.